

近江商人の経営と危険分散

Omi Merchants' Management and Diffusion of Risks

上 村 雅 洋
Uemura, Masahiro

ABSTRACT

In the Edo period, an insurance system which is seen in modern corporate management did not exist with the natural thing. Therefore, various devices on management for avoiding an emergency financial crisis were seen. The purpose of this paper is clarifying about various devices which paid attention to the diffusion of risks seen in Omi merchants' management.

In Omi merchants' management, various devices for stabilizing management, such as installation of many branches, admonition to a master, a consignment of branch management, decision-making by conference, and presentation of an account book, have been made. However, it was also a fact that the method of this diffusion of risks is the business modality seen also not only in Omi merchants but in the large advanced merchant's family of the Edo period.

はじめに

江戸時代の企業経営においては、いわゆる近代企業経営における偶発的な事故による損害を補填するような保険制度が存在しなかった。そのため、万一の経営危機を回避するように、あるいは、万一危険が生じた場合には危険を拡大せずに、それを最小限に食い止める仕組みを考え出していた。

近江商人の経営において見られた危険分散に注意を払ったさまざまな工夫とは、具体的にどのようなものであったのか。それがどのように機能したのか。なぜ、彼らはそのような仕組みを作らなければならなかったのか。それらの点

を明らかにするのが、本稿の目的である。

1. 企業形態と多店舗化・多業種化

近江商人の経営の特徴の一つとして、共同企業であったことがよく指摘される。⁽¹⁾ 近江商人の共同企業は、乗合商いとか、組合商いとかいうように表現されることもあるが、いずれも共同で資金を出し合い事業を行うことを意味する。それでは、なぜ共同出資をするのかが問題となる。共同出資をするには、資金調達と危険分散と二つの理由がある。まず、資金調達の問題である。これは一人で出資すれば、多くの資金が必要であるが、何人かが共同で出資すれば、一人当たりになれば少ない資金で事業活動が行えることを意味する。一方、もし事業運営において大きな障害が起きる、企業が破綻するようなことがあったなら、一人で全損害を受けとめる必要はなく、共同出資であるため一人当たりの負担は少なくて済むことになる。すなわち、危険分散としての意味が共同企業には存在した。

たとえば、菅野和太郎氏によって紹介された、⁽²⁾ 藤野四郎兵衛家・西川伝右衛門家・岡田弥三右衛門家の共同出資による択捉の近江屋惣兵衛、稲本利右衛門家と西村重郎兵衛家の共同企業である稲西屋などが著名であるが、中井源左衛門

(1) 江頭恒治氏は、近江商人の特色として、第1に行商形態をとったこと、第2に全国各地に出店を出したこと、第3に営業の種類が多岐にわたったこと、第4に共同企業形態や会計簿記に見られるような合理的な経営を行ったことをあげている（江頭恒治『近江商人中井家の研究』（雄山閣、1965年）23～24頁。末永國紀氏も、その特性として、持ち下り商い、在所登り制度、多様な営業種目、乗合商い（組合商い）による多店舗展開、その経営管理のための支配人制度・複式簿記の開発等が、これまで取り上げられているとして、在地性を維持した広域志向性を指摘する（『近江商人』中央公論新社、2000年、8頁）。

(2) 菅野和太郎『近江商人の研究』（有斐閣、1941年）239～250頁。江戸時代の企業形態についての研究としては、由井彦彦「わが国会社企業の先駆的諸形態—江戸時代における共同企業の諸形態の研究—」（明治大学『経営論集』第10巻第4号、1963年）、新保博「徳川後期・維新时期における共同企業」（『国民経済学雑誌』第119巻第4号、1969年）、石川健次郎・安岡重明「商人の富の蓄積と企業形態」（安岡重明・天野雅敏編『近世的経営の展開』岩波書店、1995年）、安岡重明『財閥経営の歴史的研究』（岩波書店、1998年）9～35頁、高村直助『会社の誕生』（吉川弘文館、1996年）があり、近江商人などの共同企業について論じている。

家でもさまざまな共同企業を設立していった。そして、そのような近江商人の近代における会社形態に通じる先進性というものが強調されてきた。われわれも、そのような近江商人における共同企業の先進性を否定するものではないが、近江商人の企業がすべてそういう共同企業であったのかといえば、必ずしもそうではない。

むしろ、共同企業ではなく、個人企業が一般的であった。そうすると、なぜ個人企業なのかが問題となる。そこには、二つの問題がある。一つが規模の問題であり、もう一つが責任制度の問題である。

まず、規模の問題であるが、江戸時代の経営規模は小さかった。なぜ小規模であったのかといえば、近世社会の枠組み、制約があったからである。たとえば、市場といっても江戸時代の市場というものは、非常に狭い。輸送手段としても人力・畜力・風力を利用しており、自然に大きく左右されるような形でしか活用できなかった。したがって、市場も顧客が徒歩で往復できる範囲に制約されるというローカルなものが中心となっていた。そういう技術的な制約があり、また輸送のスピードも社会的にさほど要求されなかったし、必要とされる資本もさほど大きくなかった。そういう社会的な制約、近世社会での限界（枠組み）があった。そのような中で、事業を行う場合には小規模でよかった。

そうすると、とりあえず自己資金、自分の手元にある資金で事業を展開する。それで十分であった。それゆえ、個人企業という形態になったわけである。大規模な店舗をつくっても、市場が大きくなかったから、規模の経済が十分に機能せず、意味がなかった。小さくてよかった。あるいは小規模にならざるを得なかった。

そうした中でも、近江商人はさまざまな工夫をした。小規模であっても、積極的な経営戦略を展開した。その方法は、多店舗化、あるいは多業種化であった。要するに、前述したように近世社会においては投資先の規模が非常に限定されているので、蓄積された資本はいろいろな分野へ投資した。多数の投資先に分散投資をした。その結果が多店舗化、あるいは多業種化であった。すなわち、1

店舗1業種の規模は小さくても、トータルとしては大規模であった。そういう戦略をとった。

また、多店舗化、多業種化は、別の見方からすると、1店舗、1業種が経営不振であっても、他の店舗、他の業種で得た利益によって補填され、全体としては経営が安定する。要するに、それは危険分散のシステムにもなっていた。たとえば、蒲生郡日野町の中井源左衛門家⁽³⁾でも、初代の源左衛門光武は13店舗、2代目光昌は4店舗を開設している。このような多数の店舗を展開して、積極的な戦略をとる。さらに、中井家でも多業種化を行う。さまざまな商売をする。たとえば、商業にしても、取扱商品がさまざまであった。合葉であったり、小間物であったり、紅花であったり、古着であったりした。あるいは、生糸とか、蚊帳とか、荒物とか、さまざまな商品を取り扱った。さらに、商業だけではなく、金融も行った。金融といっても、貸付だけでなく、質屋も営業した。あるいは、醸造業も行った。それも酒だけでなく、醤油も醸造した。絞油業も行った。それから、新田開発まで実施した。

中井家では、このような多業種化を単に中井家全体として行っただけでなく、店レベルでも多業種化を行っていた。たとえば、仙台店においても、古着とか、蚊帳とかの小売をするだけでなく、繰綿・木綿などの卸売、あるいは生糸の仕入、それ以外に金融・質屋業も行う。このような店レベルでの多業種化は、仙台店だけでなく、相馬店（古手・繰綿販売、質屋・貸付業務）、尾道店（呉服・薬の販売、酒・酢の醸造）、天童店（東北物産の仕入、繰綿・古手の販売、質屋、絞油業）などにおいても見られ、危険分散を図り、経営の安定化を目指していた。⁽⁴⁾

個人企業志向のもう一つの理由は、責任問題である。江戸時代においては、企

(3) 中井源左衛門家については、江頭恒治前掲書、および水原正亨「中井源左衛門一近江商人の多店舗経営」（作道洋太郎ほか『江戸期商人の革新的行動』有斐閣、1978年）に拠った。

(4) もちろん、これらの多業種化は、中井家が経営安定化のために積極的に展開したのかといえ、必ずしもそうではない。貸付金の担保であるとか、関連商品の拡大といったことが契機となった受動的側面もあるが、本稿では結果として経営の安定化をもたらした点を強調しておきたい。

業責任のあり方として有限責任という考えはなく、すべて無限責任として理解していた。有限責任であれば、出資額以上に責任を追及されないのであるが、無限責任のため出資限度を超えてまで債務を弁済しなければいけない。江戸時代においては、事業活動というものは、そのようなものと考えられていた。そのような無限責任の社会であるので、そこにおける共同企業というものは、同族とか、信頼のおける人物との共同企業となるのが自然であった。しかも、それは当座的なもの、一時的なものに限定された。無限責任が追及されるため、一緒の事業をしていて一人が失敗したら、その債務を自分も負わなければならない。そのような事態に至るのであれば、自己責任において事業を行う。すなわち個人企業で事業をする。それが、また江戸時代において個人企業が一般的であった理由にもなった。

したがって、商家が多店舗展開した場合に、無限責任であると連鎖倒産の恐れが出てくる。ある店で大きな欠損を出した場合、それはどこそこの商家の店であるということになり、無限責任が追及される。そして、無限責任の追及が、その商家が経営しているすべての店にまで及び、その商家の全財産がその債務弁済に充てられ、連鎖倒産をしてしまうことになる。危険分散を考えると、有限責任に匹敵する仕組みが必要であった。

そこで、近江商人はその方策として店名前⁽⁵⁾というものを利用した。店名前というのは、本家一族の家産でありながら、支店の名義人を店ごとに変える。名義を変えることによって、名目上独立の経営体を装う。そうすることによって、それぞれの店が、別の経営体であることを宣言した。

たとえば、五個荘の近江商人外村宇兵衛家の場合、同家の横浜店が外村両平という名義で事業をしていた。しかし、外村両平というのは、横浜店の支配人をしていた実在の人物でもあったため、彼が独立する時に外村両平という店名前が

(5) 店名前については、石川健次郎・安岡重明「商人の富の蓄積と企業形態」（安岡重明・天野雅敏編前掲『近世的経営の展開』）97～102頁に詳しい。また、高村直助前掲『会社の誕生』23～24頁も参照。店名前は、形式的にでも表明することに意味があった。

問題となった。すなわち、独立するに際して、横浜店は自分の名前が付けられている店であるが、その店が外村宇兵衛家のものであることを「開店以来営業者本家ノ都合ニ寄り、拙者名儀ナリシト雖モ、ソノ実一切本家ノ資産ナル事確實也、故ニ該店ニ関スル從來之貸金ハ本家之所屬ナレハ、貸金受取之件貸金請求之件、揮テ本家ニ於テ御所弁可有之⁽⁶⁾」として、文書で宇兵衛家に申し入れた。本家の宇兵衛家の都合により、外村両平名義にしていると弁明した。両平名義なのだけれども、その実一切は本家の資産であると述べた。名義をそうすることによって危険分散に対処した。もしもの場合を考えて、そういう工夫をしたのであった。

中井源左衛門家においても、大田原店は中井源三郎、仙台店は中井新三郎、伏見店は近江屋彦太郎、後野店は糸屋彦左衛門、相馬店は近江屋源左衛門、京都店は中井正治右衛門、押立店は中井屋市蔵、尾道店は和泉屋源十郎、江戸店は中井屋彦太郎、大坂店は中井屋岩之助などというように、分家・別家などの名義の店名前を付けていた。⁽⁷⁾

2. 家業の永続性と家制度の活用

このように個人企業であるから、次に事業の永続性が問題となる。江戸時代は、法人のような会社組織が存在しないので、いかに個人企業の事業を永続させるかということが問題となった。会社ならば、社長が亡くなろうが、株主が亡くなろうが、法人としての会社は存続し、企業の永続性にとって何ら心配することはないが、個人企業の場合はそういうわけには行かない。いかにその事業を永続させるかということが、問題となる。江戸時代には、事業の永続というのは、家業の永続と考える。そして、家業の永続は、家の永続につながると理解する。

(6) 明治21年10月「横浜店に付差入証」（外村宇兵衛家文書）。本稿では、明治期の事例をも含んでいるが、近江商人の経営手法を継承しているものとして取り上げた。

(7) 江頭恒治前掲『近江商人中井家の研究』982～985頁。『近世・近代商家文書に関する総合的研究』（平成12年度～平成14年度科学研究費補助金研究成果報告書、研究代表者 宇佐美英機、2003年）43～47頁。

家業の永続は、家産の永続であり、先祖代々が蓄積してきた財産をいかに維持するかということについて家制度を利用して常に考えていた。それは、本家中心主義を意味した。そのためには、分家・別家を活用した形での本家中心主義を考えていた。分家は、本家の兄弟と血縁関係にあるが、別家は奉公人が暖簾わけして独立した家で、直接本家と血縁関係があるわけではないが、本家を中心とした擬制的な家族を形成する。そういう分家・別家を活用することを考えた。

具体的には、まず分家が本家のスペアとしての役割を担った。家業の中心となっている本家の相続が困難になってくると事業は途絶えるので、それを分家・別家が支えるのである。本家が途絶えるということは、事業が途絶えるということにつながり、そうなると分家・別家を筆頭に、そこで働いている奉公人は路頭に迷うことになる。それでは困るので、本家をいかに支えるかということを工夫する。本家の家名をいかに永続させるかということに神経を集中させる。

たとえば、外村一族では、「相続人ハ嫡子タルベク、若病身亦ハ其器量ナク及不身持ノ者ハ、隠居為致次男ニ相続可定、万一該兄弟ニ其器ノ者無之時ハ、分家ノ内ヨリ其器量ヲ見立家督候事」⁽⁸⁾とあり、相続人は嫡子である長男が行うのを原則とする。しかし、もしその長男が病身であったり、相続人としての器量に欠けていたりした場合には、長男を早く隠居させて、次男に相続させるように定めている。ただ、次男、三男や兄弟に相続人としてふさわしい人物がいなければ、分家のうちから器量のある人物を連れてきて、その者に本家を相続させるようにとのことであった。このように分家が、いつでも本家のスペアになるシステムが整っていた。江戸時代には養子制度が発達しており、そういう制度を活用して血のスペアを常に分家・別家で維持していた。

外村宇兵衛家の本家である外村与左衛門家においても、7代目の当主は、33歳の若さで亡くなったため、すでに分家していた7代目の弟である与三郎を本家へ呼び戻し、与左衛門家の跡継ぎとして8代目の当主とした⁽⁹⁾。

(8) 「行定之事」(「外村氏家乗資料 別記第二」外村宇兵衛家文書)。

(9) 拙著『近江商人の経営史』(清文堂出版、2000年)343～344頁。

次に、分家・別家の役割としては、本家の身代わり、犠牲となって、本家への責任追及を回避することがあった。たとえば、本家である外村与左衛門家とその分家である外村宇兵衛家との間で起こった。それは、関東とか東北地方で仕入れた絹布を外村与左衛門家が問屋外であるにもかかわらず、京都で勝手に売り捌いたという京直売一件が起こり、本家与左衛門家にも尋問が及んで、本家の経営危機を迎えた。その際に、与左衛門家の名前で商売をしているが、与左衛門は病身のため、実際は弟の宇兵衛に商売を任せてであると答えることによって、この危機を回避しようとした。すなわち「京御番所様⁽⁹⁾と御尋之時一緒に可申候様無之事二御座候とも、宇兵衛支配人と仕候得ハ、本家方手輕く相済候程愚案より前頭之趣二相斗候」と述べている。外村宇兵衛家は、すでに本家与左衛門家から独立分家しているにもかかわらず、宇兵衛がその責任者であると主張することによって、本家にかかってきた火の粉を振り払い、分家である宇兵衛家が身代わりになる。その影響を分家レベルで阻止する。お家の一大事を分家が止める。そういうことをした。そうしないと、本家が潰れてしまい、家業は存続しなくなり、分家・別家をはじめ奉公人の生活は破綻してしまう。そうなれば困るので、分家が犠牲になってでも本家の維持を図ろうとしたのである。

さらに、分家・別家の重要な役割として、本家に対する積極的な諫言があげられる。本家の主人は、おとなしく当主としての任務に就いていたのならそれでいいのであるが、勝手なことをするととなると問題が生じる。本家主人の暴走や怠慢といったものを防がないといけな。そうしないと、家業が破綻する。本家の当主が勝手なことをしないように分家・別家が注意を払う。たとえば、湖東町の小林吟右衛門家では、「御先祖より之御掟ヲ破り不埒不法之沙汰於有之者、主人たり共其所持之品并手廻り二至迄取上ケ之上、諸親類後見之者立合之上隠居可申付事、但し主人ヲ押込隠居申附候儀者、中々容易不成儀馴共、深加考弁ヲ其上不埒之沙汰茂有之上者、御先祖二者難替儀二付、押込之上其子孫ヲ以当主二可被相直事⁽¹⁰⁾」とあり、先祖からの掟を破り、不埒・不法を働いた主人は、熟考の上

(10) 拙著前掲『近江商人の経営史』352～353、378～381頁。

隠居させることにした。分家・別家が主人を押し込み隠居させるということは、なかなか容易ではないが、家業の永続を考えると、若い世代の人に相続させて、心機一転出直すというのは、理にかなっていた。

中井源左衛門家においても、「後代之世継キ、万一心得違ひ之儀有之候ハヽ、不及遠慮、支配人別家老分⁶可致教諭事、但教諭いたし其上不当之儀申募候ハヽ、親戚并ニ別家共相談之上為隠居可申候事⁽¹²⁾」とあり、万一主人が心得違いを起こしたなら、別家から遠慮なく申し論し、それでも主人が聞き入れなかったならば、分家・別家が協議して主人を隠居させるように取り決めている。いきなり隠居させるのではなく、諫言して様子を見る。それでも改心がなかったなら、家業の永続のため、隠居させる。それが、分家・別家の重要な役割であった。

別家に関しては、本家の事業との関係でさまざまな制約が課せられた。それは、本家に対する服従を意味していた。別家は、奉公人として勤め上げた本家から独立する、いわゆる暖簾わけをしてもらうわけであるが、その際に制約を受ける。本家と同じ業種を本家と同じ商圈では行わない。すなわち、独立して事業を行う場合でも、本家の事業を妨げないようにしなくてはいけなかった。江戸時代の市場が限定されていたことを考えれば、その狭い商圈に同種の事業を新たに展開しては、本家の商圈を侵すことになるので許されない。そういう制約を課すことによって、本家の事業を脅かす危険因子を排除した。

たとえば、外村宇兵衛家においても、「別家ハ出生地ニ於テ住居スベシ、移転ノ時ハ本宅ノ許可ヲ乞フベシ」「退身後同所ニテ同業営ムベカラズ⁽¹³⁾」と取り決めている。こうして、別家は独立した後になっても、いつまでも本家の監督の下に置かれたのであり、別家は本家中心主義の一翼を担うこととなった。

✓ (11) 「示合之条目」（末永國紀「近江商人小林吟右エ衛門家の家法」京都産業大学『経済経営論叢』第13巻第1号、1978年）65頁。

(12) 天保14年「永綏吉邵掟」（滋賀大学経済学部附属史料館所蔵中井源左衛門家文書）。

(13) 明治34年「規則書」（外村宇兵衛家文書），『五個荘町史資料集Ⅰ』（五個荘町、1989年）196頁。

3. 経営委任とモニタリング

近江商人は、まず行商による事業経営を行い、行商によって蓄積した資金をもとに店舗経営へと移行し、さらに店舗数を増やして多店舗展開を行うとされている。したがって、近江商人の創業期は、経営規模が小さく、主人自ら経営の前面に出てくる。ところが、創業期を過ぎると、事業が創業者の手からしだいに離れてくる。しかも、2代目、3代目となってくるとなおさらである。事業が大きくなってくると、主人の能力にも限界が見えてくる。物理的にも無理になる。近江商人の場合、多店舗展開し、全国各地に店舗が点在した。地理的にもばらばらであるし、業種も質屋もあれば、呉服業もあり、小間物屋や醸造業まである。これらを主人が一人ですべてを管理するということは不可能になる。そうになると、各店は支配人に任さざるを得ない。支配人に経営を委任する。

要するに、事業が主人の統制範囲を越えたため、主人の手を離れ、支配人に任せた。これが、近江商人の場合における所有と経営の分離である。所有者が、直接事業経営にあたるのではなく、店の経営を支配に委任する。近江商人の場合には、主人は近江の本家にいて、事業経営をチェックする。各地の出店の方は、支配人が責任をもって経営する。そういうシステムになっていた。

そうすると、主人はどういう役割を担っていたのかというと、リレーランナーとして機能した。家業の永続性を維持するためには、主人が絶えることなく代々存続することが必要である。家産とか家督は、主人にとって先祖からの預かりものというように理解する。当主とは、まさに当座の主人である⁽¹⁴⁾。当主とは、そのときの主人であって、ころころと代わる、輪番制であると考ええる。主人というのは、個人の人格から独立した法人的な性格をもって行く。何代目、何代目というのをただ重ねて行く、そういうことをするのが自分の役割なのだと自覚する。名目的な存在となることによって、事業の永続性を図ろうと考える。したがって、それは主人の資質であるとか、能力に左右されることなく、家業の永続を図

(14) 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』（平凡社、2003年）185頁。

ることを意味した。

たとえば、五個荘の中村治兵衛家の場合には、「我ガ子ニ渡すまてわすか三十年が一生也、一切を大事ニして我子へ無事堅固ニして可被渡候⁽¹⁵⁾」とあり、自分の子供に当主の座を譲るまでにはわずか 30 年であり、無事にわが子へ渡すのが自分の使命であると述べている。まさに、自分は当座の主人であり、リレーランナーであることを意識している。

それから、次に合議制と意思決定の問題がある。合議制というのは、二つの機能を持っていたと考える。一つは、主人の独断をチェックする機能である。主人はリレーランナーであるから、名目的な存在である。それゆえ、幹部連中の衆知を集めて決定した合議事項については、主人も守らなければならない。みんなで協議して決めたことは、たとえ主人であったとしても、容易に拒否することはできない。たとえば、中井源左衛門家でも、「当主ニも毎日朝四ツ時[㌠]八ツ時迄表方へ罷出、衆評可致決談事、但雖為主人一己之取斗致す間敷事⁽¹⁶⁾」とあり、主人は毎日店方へ出向いて、店員の意見を広く聞いて意思決定をすべきであり、その場合も主人の身勝手な考えを押し付けるべきではないとしている。主人は、自分勝手な意思決定をするのではなく、店員による合議事項を尊重するように定めている。もちろん、正当な考えであるなら主人が意見を述べるのは当然であるが、合議事項を無視して、主人の考えを押し付けることは許されなかった。主人の独断的な意思決定による経営危機を回避するためにも、合議制が必要であった。

それから、もう一つ合議制は、経営を委任された店の責任者である支配人の独断を防ぐための機能があった。店を任されると、支配人がいつの間にか、その店が自分の店であるかのような錯覚に陥る。そして、自分の店のように振舞い、独断的な意思決定を行ってしまう恐れがあった。合議制は、そういう事態にいた

(15) 宝暦 4 年「宗次郎幼主書置」（末永國紀「近江商人中村治兵衛宗岸の「書置」と「家訓」について」『同志社商学』第 50 巻第 5・6 号、1999 年、36 頁）。

(16) 前掲天保 14 年「永綏吉邵掟」。

るのを防ぐ役割を担っていた。要するに、幹部店員による衆議、店員の知恵を集約する。そうすることにより、安定的な意思決定を行い、無謀な施策を防いだ。自分の店のように考え、投機的な事業への投資など独断的なことを行う支配人がいたとしても、その危険性を排除する意味があった。たとえば、八幡の市田清兵衛家では、「月並十六日夜店中一統致惣寄、商事諸色高下掛ヶ方之善悪或ハ銘々思寄之売買事、金銀廻シ方買物貨附之支法相互二無腹藏申談、尚又自分自分に心得違も無之ハ相糺候上、其宜敷二随ヒ店中一統同心熟談之惣寄合相勤可申候⁽¹⁷⁾」とあり、毎月16日の夜に店員を集めて、そこでお互いに腹藏なく、商売上のことについて自分の考えを述べ合い、その中で意見を集約して行こうと決めている。定期的に会合をもって、意思決定を図ろうとした。中井源左衛門家の場合も、「宗而店用諸相談事、大小となく頭立之者共打寄、無隔意衆評之上、決断執斗可申候事⁽¹⁸⁾」とあり、店の幹部が集まって隔意なく、議論を尽くした上で意思決定するように述べている。

それでは、店の経営上のことがらについて、すべて支配人であるとか、幹部連中に任されていたのかといえ、そうではなかった。全面委任ではなかった。彼らにも、裁量権の制約はあった。彼らに委任されていたのは、おおむね日常業務であり、戦略的な意思決定までは含まれていなかった。たとえば、市田清兵衛家でも、「店前⁽¹⁹⁾仕来り候商売之外新規之義ハ、店中熟談之上国元へも及其沙汰相始可申候」⁽¹⁹⁾とあり、日常のこと、従来から行ってきたようなことは支店での意思決定に任せるが、新規の事柄、いわゆる戦略的なこと、重要な事項については店中で十分に検討した上で、国元である近江の林家へ相談しなさいという。そういうことを店則とか、店掟、あるいは家訓で定めた。

そして、そうした規則を制定することによって、その時の当主だけでなく、先祖代々の主人による考えが、明文化された。店則とか、店掟などによってルール

(17) 安永4年「追演」(滋賀大学経済学部附属史料館保管市田清兵衛家文書)。

(18) 文政6年「家定禄」(滋賀大学経済学部附属史料館所蔵中井源左衛門家文書)。

(19) 安永4年「高崎店条目下書」(滋賀大学経済学部附属史料館保管市田清兵衛家文書)。

化された。すると、今度は支配人とか店員が、そのルールに規制され、そのルールに従って店の運営を行う。そこでは、家産維持の方法、家産の運用、相続、帳合の法、奉公人の管理、取扱商品などが取り決められ、商売の心構えなどさまざまな経営指針が定められた。したがって、支配人に任されていたのは、これら店則などのルールに則って日常管理業務を行うことであって、全面的な自由裁量権をもっていたわけではなかった。

さらに、このような成文化された店則だけではなく、意識上の束縛といった成文化されていない制約もあった。たとえば、支配人になる人も、いきなり支配人になるわけではなく、丁稚奉公から昇進していった最終的に支配人の地位に就くことになる。12～13歳からその店へ奉公に入り、そこで20～30年ほど勤めて、最終的に支配人の地位に上り詰める。そのような幼少のころから当該商家でトレーニングを受ける。そういう経験的な教育がなされていた。しかも、近江商人の場合には、奉公人に近江出身者を多く雇用した。信頼の置ける人物を雇用するために身近な近江出身者を雇用した。したがって、その店で長期にわたって奉公している間に、その店の家風といったものが、体に染み付いて行った。主家に対する忠誠心が自然と高められ、身についていったのである。

そして最終的には、主家の準家族構成員として認められた。すなわち、別家することによって本家の傘下に入り、血統はつながっていないが、本家一族の擬似的な家族となった。本家と一体化する。そうすると、意識の上でもその商家の伝統的な経営方針から自由になることはできない。それが無意識のうちに体の中に染み込み、その家の考え方、家風といったものが、自然と身についた。そういう状況の下では、たとえ成文化されていなくても、知らず知らずのうちに本家の意向に沿った意思決定を行うことになった。

そして、最後にこれらの奉公人に対する経営委任がうまく機能するように、主人によるモニタリングが存在した。経営委任したといっても、すべてを任せっぱなしにしているわけではなく、主人もこれにチェックを入れて、支配人による無謀な行動に対する危機管理を常に行っていた。それが雇用経営者に対する主

人のモニタリングであり、具体的には店廻りと帳簿などによって行われた。

近江商人の場合には、全国に多店舗展開しているので商圈は他国にあり、一方主人は近江の本家にいた。そのため、近江にいる主人が全国各地の出店を年に一度巡回し、支店の状況を主人が自分の目でチェックした。それが、店廻りであった。たとえば、小林吟右衛門家では、「一諸店之儀者、後見支配人為任之儀馴者、主人売用二不拘候共、年々忝度宛見廻り下向可被致事」⁽²⁰⁾とあり、店は支配人任せになるおそれがあるので、年に一度は主人の出店への下向を義務づけていた。当時は、歩いて廻るため、年に一度気候のよい時期に出かけた。出店では、支配人以下の奉公人を集めて話をしたり、店則を読み聞かせたりした。出店において何日間か滞在する中で、奉公人の様子であるとか、あるいは支配人から店の様子について報告を受けたりした。主人が、店の状況を自分の目でチェックするだけでなく、出店へ主人が直接出向くということも重要であった。ことさら主人が細かくチェックしなくても、主人の存在そのものが、店員にとって重圧となった。襟を正さないといけなさと感じるし、店の事業についてきちんとした説明責任を果たさなくてはいけないと思ったのである。

帳簿も支店経営を委任する場合に、経営内容をモニタリングする重要な手段となった。帳簿は、毎年近江の本家へ提出させ、本家で会計情報による経営内容をチェックした。近江商人において和式複式簿記の原理をもつ帳簿組織が発達したのも、出店と本家とが離れており、主人が直接に出店の経営を把握できなかったため、出店からの定期的な会計報告が義務づけられていたことが大いに関係していた。

また、中井源左衛門家⁽²¹⁾では、出店の規模に応じてそれぞれ出資金としての望性金（元建金）を定め、その望性金の数%を配当として本家へ義務的に支払った⁽²²⁾。これは、各店の経営者に負わされた標準利益というべきもので、これを超えて各

(20) 前掲「示合之条目」65頁。

(21) 中井源左衛門家の帳簿組織については、小倉栄一郎『江州中井家帳合の法』（ミネルヴァ書房、1962年）、同『近江商人の経営』（サンブライト出版、1988年）72～86頁、同『近江商人の系譜』（社会思想社、1990年）125～143頁を参照。

店において利益が計上されてはじめて徳用と称した。標準利益とは、その資金を貸付などの別の用途に用いても当然得られる利益として理解していたようで、事業を行うには、貸付利息以上に成果を上げねばならないと考えていた。そういう義務を各店の支配人に課し、モニタリングの基準を設けていた。

また、各店で欠損が出て、本家に定率配当が行えない場合でも、過去の徳用の積立から補填することは認められず、次期以降に繰り越して支払うべきものとされた。現在の欠損を過去の蓄積で補填したのでは、将来の危機に対応できないとして、過去の蓄積に手をつけるのではなく、将来のなるべく早い時期にその補填を行ない、過去の蓄積はそのまま温存して将来のさらなる危機に備えようとするものであった。これは、自分の事業の将来における危険に備え、自ら補填金を蓄積して行こうとするもので、ある意味で自己保険といった性格のものであった。そうすることによって、経営の安定化を図っていったのである。

おわりに

以上述べてきたように、近江商人の経営において、多店舗化、多業種化、店名前、分家・別家による血のスペア、諫言、開業の制約、経営委任、合議制、裁量権の制約、意識上の束縛、店廻り、帳簿組織などさまざまな危険分散のための工夫がなされてきたことが確認できる。しかし、これらの危険分散のあり方は、近江商人の事例に限ったわけではなく、江戸時代の先進的な商家である三井家・鴻池家や伊勢商人などの商家でも、大なり小なり見られた⁽²³⁾。ただ、近江商人の場合には、それが近世社会の中で成熟化させ、近江という在地性に結びつけ、さらに

✓(22) 市田清兵衛家でも、元手金が高崎支店の部門ごとに定められ、本家への納金が義務付けられていた。文政3年には元手金として質方2500両、太物方1000両、瀬戸方500両と定め、本家納金は月4朱とした。それを、天保10年には質方は月5朱に引き上げ、太物方は2朱5厘に引き下げ、瀬戸方はそのままとした。さらに、弘化2年からは質方は元手金2000両で月4朱に、太物方は2000両で無利足にそれぞれ引き下げられ、瀬戸方だけは500両で4朱のままとし、各部門の業績に応じて元手金や本家納金を柔軟に増減して、支店の実態に応じたモニタリングを行っていた（拙著前掲『近江商人の経営史』242～243頁）。

(23) 他の近世商家においても見られたことは、上村雅洋・宮本又郎「経営管理と経営組織」（安岡重明・天野雅敏編前掲『近世的経営の展開』）を参照。

近世的な合理性を極度に高めていったところに特徴があったといえる。したがって、ここで見た近江商人による危険分散のあり方は、近世的合理性の一つの到達点でもあったといえよう。

（付記）本稿は、2003年6月19日に滋賀大学経済学部にて行われた、滋賀大学大学院経済学研究科博士後期課程「経済リスク専攻」設置の記念講演会「近江商人とリスク管理」での報告内容をもとにまとめたものである。